

Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle
Vol. 15, No. 59, Enero-Junio, 2023: 193-214
DOI: <http://doi.org/10.26457/recein.v15i59.3545>

Liderazgo de los directores de escuelas de educación primaria pública en Sonora

Leadership of public elementary school principals in Sonora

Irma Adriana Delgadillo Santoyo
Secretaría de Educación y Cultura (México)

Alma Rocío García García
Instituto Tecnológico de Sonora (México)

Luis Alberto Limón Valencia
Instituto Tecnológico Superior de Cajeme (México)

Sergio Ochoa Jiménez¹
Instituto Tecnológico de Sonora (México)

Recibido: 12 de octubre de 2022

Aceptado: 19 de enero de 2023

Publicado: 17 de marzo de 2023

Resumen

El liderazgo es uno de los temas relevantes en las organizaciones, debido a la capacidad de un líder para incentivar a otros en el logro de su visión. Por ello, este trabajo tiene como

¹ Email: sochoa@itson.edu.mx



finalidad identificar el estilo de liderazgo de quienes dirigen las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 103 en Sonora, lo que permitirá conocer la dinámica del líder que está asociada a sus actitudes y acciones en dichas instituciones. Para tal propósito, se realizó una investigación de tipo descriptivo, no experimental y cuantitativa, utilizando el Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo aplicado a 57 docentes y cinco directores. Los principales hallazgos permiten afirmar que el liderazgo transformacional es ligeramente el que más destaca, mismo que se basa en el trabajo colaborativo, así como en el diálogo y reflexión para el logro de metas, seguido del transaccional y el pasivo. Se sugiere dar seguimiento a las instituciones educativas en la práctica de un estilo de líder capaz de influir en las motivaciones, capacidades de su personal y ambiente escolar.

Palabras clave: Liderazgo; educación; dirección.

Abstract

Leadership is one of the most relevant topics in the development of organizations due to the ability of a leader to encourage others to achieve their vision to reach goals. Therefore, the purpose of this study is to identify the leadership style of those who lead elementary schools in School Zone 103 in Sonora, and this will make it possible to understand the dynamics of the leader's attitudes and actions in these institutions. A descriptive, non-experimental and quantitative research was carried out using the Multifactorial Leadership Questionnaire applied to 57 teachers and five principals. The main findings indicate that transformational leadership is slightly the one that stands out the most, which is based on collaborative work, as well as on dialogue and reflection for the achievement of goals, followed by transactional and passive leadership. It is suggested that educational institutions monitor the practice of a leader style capable of influencing the motivations, capabilities of their personnel and school environment.

Keywords: Leadership; education; management.

Introducción

Los constantes cambios sociales requieren la existencia de líderes capaces de gestionar mejor los recursos educativos con acciones racionales, una administración eficaz y que consideren el valor del capital humano integrado por sus docentes (Bolívar Botía, 2010). Los profesores al ver al director como un guía, podrán hasta corregir ciertos aspectos que lo lleven a mejores resultados en la institución educativa donde laboran (Horn y Marfán, 2010), así como compartir metas y principios comunes, enfocados a que los integrantes de la comunidad académica desarrollen su potencial (Cayulef Ojeda, 2007), no obstante, en ocasiones esto no se logra debido al rol pasivo de quien debiera fungir como líder (Bolívar Botía, 1997).

De acuerdo con lo que se vive actualmente con las reformas educativas, es conveniente recalcar el papel de un director como líder y figura jerárquica de una institución educativa, siendo la cabeza principal de un equipo con funciones compartidas, debido a que depende de su esencia, autoridad y características el que se logren situaciones organizativas y administrativas que den resultados (Fuentes Cintrón, 2011).

El director debe tener la capacidad para estimular al personal de la institución, con el fin de contar con el respaldo y apoyo de los compañeros que se encuentran de acuerdo, ya que existen objetivos y metas en común para lograr la calidad educativa en todos los aspectos y el aprovechamiento de las capacidades, conocimientos y habilidades de los miembros es de suma importancia (Cayulef Ojeda, 2007).

En el sur del estado de Sonora, se ubica el sector 3 de educación primaria, que a su vez tiene 10 zonas escolares a nivel primaria, una de ellas es la 103, compuesta por 10 escuelas de las que se seleccionaron cinco para el estudio. Su composición es diversa, ya que cuatro escuelas son de turno matutino y de organización completa, de las cuales tres están en zona urbana y una en zona rural, además una más de turno vespertino y de organización incompleta que cuenta solo con tres docentes frente a grupo y el director. Además, se ubican en áreas marginadas tanto del municipio de Cajeme como de Bácum, así como en comunidades con población indígena.

Aunado a lo anterior, quienes dirigen estas escuelas también tienen distintas características en relación al género, edad, grado académico, cualidades profesionales y personales. Dicha diversidad requiere identificar el tipo de liderazgo que actualmente implementan, con el fin de visualizar una gestión por parte del director con el liderazgo

adecuado que afronte la dinámica actual y los problemas complejos que puedan presentarse. Por lo antes mencionado se expone la pregunta: ¿cuáles es el estilo de liderazgo de los directores de las escuelas de educación primaria de la Zona Escolar No. 103 de Sonora?

Al responder lo anterior, se aportará en la gestión de las instituciones educativas al generar conocimiento sobre el tema, al visualizar el estilo de liderazgo más conveniente, con beneficios para una administración adecuada y la organización del personal docente para lograr la calidad, debido a que en una institución educativa debe existir un liderazgo eficiente para guiar a los profesores y que esto a su vez sea de provecho para los alumnos (Navarro Rodríguez y Barraza Martínez, 2013).

Las escuelas deben de contar con una organización adecuada no sólo con inmuebles o materiales, sino con personal preparado para no solo ser directores, sino también líderes (Maxwell, 1999). La realización de esta investigación aportará información importante y de gran relevancia sobre el liderazgo en la Zona Escolar mencionada, que puede ser utilizada para realizar las mejoras pertinentes, todo ello en beneficio de los que integran la comunidad escolar. De tal forma que el propósito principal de esta investigación es: Identificar el estilo de liderazgo de los directores de educación primaria de la Zona Escolar No. 103 de Sonora, a través de la aplicación de un cuestionario a directores y profesores que permita comparar la percepción entre ellos, con el fin de conocer sus apreciaciones en cuanto a la práctica de esta forma de autoridad.

1. Marco teórico

1.1. Aspectos generales del Liderazgo

La definición de liderazgo tiene diversas vertientes, dependiendo del ambiente y las circunstancias donde se utilice dicho término. Sin embargo, existe una coincidencia plena de verlo como la influencia que se da de forma natural entre el líder y otras personas (Rodríguez Jiménez y Pérez Jacinto, 2017), para lograr los objetivos preestablecidos (Muchinsky, 2002) y de esta forma llegar a resultados que sean reales y confiables, los cuales reflejan los propósitos compartidos del equipo de trabajo (Cayulef Ojeda, 2007).

Se reconoce como líder a la persona que cuenta con las capacidades, cualidades y características necesarias para encauzar y motivar al resto de las personas, enseñar y escuchar a su equipo (Longo Martínez, 2008), capaz de lograr el éxito basado en una organización a largo plazo a pesar de los cambios constantes de las demandas de la nueva sociedad (Rodríguez Jiménez y Pérez Jacinto, 2017), de tal manera que se cataloga como un buen líder al que no usa su poder, sino al que usa su habilidad de motivar a otras personas (Maxwell, 1999).

Actualmente el liderazgo educativo se percibe como una dinámica formativa y democrática de personas que tienen como fin principal la transformación de lo cultural, ambiental y social (Bolívar Botía, 1997), que puede ser conformado por un equipo directivo encargado de crear un contexto general que coadyuve en el aprendizaje de los docentes y a su vez eso se vea reflejado en mejoras en el aula, apoyando y estimulando el aprendizaje de los alumnos (Castro Solano, 2007). Al recaer en una persona dicha encomienda, éste será el responsable de movilizar e influenciar a los integrantes de un equipo o grupo institucional de una forma democrática, donde todos participen articuladamente y lleguen a cambios, cumpliendo las metas compartidas (Leithwood, 2009; Álvarez, 2010), cuya principal cualidad como director es transferir, compartir y desarrollar un cambio e innovación que ayude a lograr calidad en las instituciones educativas (Longo Martínez, 2008).

1.2 Tipos de liderazgo: Transformacional, transaccional y otros

El liderazgo que asume un directivo en una organización es definido por sus actos y comportamientos, que pueden influir en el resto de los integrantes para cumplir las metas (Ayoub Pérez, 2010). Los estilos de liderazgo se pueden sintetizar en dos, opuestos entre sí: el transaccional y el transformacional, los cuales se pueden combinar para brindar resultados que satisfagan de todos quienes integran a la organización (Bass, 1985).

El liderazgo transformacional, se distingue por ser en el cual el líder y miembros del equipo, participan de forma conjunta para alcanzar mayores metas afines, que den como resultado calidad y rendimiento en el trabajo; así como lograr un cambio, a través de la motivación, el cambio de actitudes y conductas (Burns, 1978 y Bass, 1985), la ayuda mutua armoniosa, la comunicación y el trabajo en equipo (Contreras Torres y Barbosa Ramírez, 2013). Se puede visualizar desde cuatro dimensiones: a) La influencia idealizada, b) la motivación inspiradora, c) la estimulación intelectual y d) la consideración individualizada (Bass, 1985).

Este líder es carismático y sirve de inspiración, porque los seguidores tienen la facultad de anteponer el interés particular al beneficio del grupo. En el salón de clases, el profesor se convierte en líder de su propia actividad educativa y en conjunto se logran las metas y objetivos establecidos (Evans Risco, 2015). Uno de los rasgos peculiares de un líder es el carisma, que hace que los demás lo respeten y lo admiren como persona porque les da confianza y tiene una conducta ética y moral (Bass y Riggio, 2006). A pesar de ser un liderazgo positivo, no se considera viable para todas las organizaciones, ya que no aplica en las que tienen un entorno estable, porque la función de este líder es incentivar al cambio y los resultados visibles son a largo plazo (Bass y Avolio, 2009).

El liderazgo transaccional, es denominado así por el intercambio coste-beneficio, que consiste por una parte en castigo a las acciones no deseadas (Fernández y Quintero, 2017) y por otra parte, premia los comportamientos esperados, basado en un modelo tradicional con un estilo instruccional y directivo (Bass, 1985). Se distingue por mantener las actividades cotidianas de forma normal, sin buscar cambios más allá de los esperados (Contreras Torres y Barbosa Ramírez, 2013). Se caracteriza por la autoridad única sobre el profesorado (Bolívar Botía, 2010b), no busca cambios en el nivel cultural dentro de la organización, sino que trabaja sobre la cultura existente a beneficio de su tranquilidad y comodidad, esperando que siempre salga todo bien al ejercer su autoridad (Burns, 1978).

Este líder trabaja con una serie de estructuras y normas claras para que sean cumplidas por los seguidores; no relaciona aspectos sociales y emocionales en la relación líder-seguidor (Molero Alonso et al., 2010), centra su atención en el intercambio de favores, es decir se producen relaciones interpersonales de poder y sumisión (Contreras Torres y Barbosa Ramírez, 2013), cuyas características se estructuran en dimensiones: la recompensa contingente y la dirección por excepción activa y pasiva (Bass y Avolio, 2009).

Este liderazgo puede mejorar la motivación de los seguidores porque saben que si tienen resultados positivos y puntuales van a recibir una recompensa, sin embargo, se da un control que podría ser excesivo, además que los seguidores no se ven motivados a innovar con ideas de cambio y existe una relación completamente impersonal entre el líder y el trabajador que podría generar una excesiva presión profesional que lleve a roces del empleado no sólo con el líder sino con los compañeros (Bass y Avolio, 2009).

Otros tipos de liderazgo. El *laissez faire*, puede considerarse el tipo de liderazgo con mayor libertad, donde el líder adquiere un papel pasivo y solamente se encarga de repartir tareas entre sus seguidores (Romero, 2016), brindando todas las libertades para que cumpla con sus obligaciones como deseen, sin importar los resultados (Bass, 2009) y este comenta solo si es necesario o le solicitan ayuda (Lepeley, 2003).

El líder tradicional es un heredero del poder, por costumbre o jerarquía, el grupo solo está controlado por esta figura de poder, sin aportaciones ni interés por parte de sus miembros (Maxwell, 1999), no permite la participación, ni toma opinión, comentarios, deseos o inquietudes del equipo, porque sólo busca resultados organizacionales y trabaja sin motivación (Bolívar Botía, 1997), además coarta la creatividad y la libertad de compartir mejoras para que se cumplan las metas establecidas (Castro Solano, 2007).

Otro tipo de liderazgo es el situacional, visto como un estilo muy flexible, que se ejecuta dependiendo del juicio con el que se realice en determinadas situaciones, siendo los principales actores los colaboradores y su disposición, madurez, deseo de superación y la voluntad para realizar las tareas asignadas de forma responsable y haciendo uso de sus capacidades, habilidades y experiencia, de acuerdo con las diferentes situaciones que se vayan presentando, el líder tiene como función colaborar y dirigir (Hersey y Blanchard, 2014).

2. Metodología

La presente investigación está concebida con un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo, ya que se seleccionan los elementos esenciales del fenómeno estudiado, así como de las partes que lo componen (Hernández Sampieri et al., 2010) y transversal debido a que reconoce las características particulares que describen el fenómeno a estudiar en un periodo de tiempo (Carrasco Díaz, 2009).

El trabajo se realizó en cinco escuelas primarias de la Zona Escolar No. 103 en Sonora, de las cuales cuatro son urbanas y una rural. Los participantes fueron 62 personas en total: 57 docentes y cinco directores que forman partes de las organizaciones antes mencionadas. Durante verano del año 2022, se aplicó el Cuestionario Multifactorial sobre el Liderazgo también llamado MLQ (Bass y Avolio, 2009), compuesto por 45 reactivos (Ver Tabla 1), con una escala likert de cinco opciones que va de Nunca=0 hasta Siempre=4, adaptando la

traducción de la primera versión al español por parte de Vega y Zavala (2004), el cual al ser aplicado, se calculó la confiabilidad del mismo con base en la consistencia interna, de manera particular con Alfa de Cronbach, con un valor de 0.86, que refleja una buena consistencia del instrumento y su medición.

Tabla 1

Estructura del cuestionario sobre liderazgo

Tipo liderazgo/Dimensión	Siglas	Ítems
TRANSFORMACIONAL		
Influencia Idealizada como atributo	IIA	4
Influencia Idealizada como Conducta	IIC	4
Motivación Inspiracional	MI	4
Estimulación Intelectual	EI	4
Consideración Individualizada	CI	4
TRANSACCIONAL		
Recompensa Contingente	RC	4
Dirección por Excepción Activa	AEA	4
PASIVO/EVITADOR		
Dirección por Excepción Pasiva	AEP	4
Laissez-faire	LF	4
DESEMPEÑO		
Efectividad	E	4
Esfuerzo Adicional	EA	3
Satisfacción	S	2

Nota. Elaboración con base en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass y Avolio, 2009).

El instrumento mide de dos formas la percepción de liderazgo, por una parte a través de la percepción de sus seguidores, en este caso los docentes y el de autoevaluación para el caso de los directores; por lo que en esta investigación se utilizaron ambas versiones para realizar

el comparativo de las percepciones acerca del liderazgo ejercido. La información recabada fue procesada a través del software PSPP, del cual se obtuvieron las medias aritméticas y frecuencias necesarias para realizar la comparación y seleccionar el estilo con más puntaje.

3. Resultados y discusión

Se ofrece un panorama del ejercicio del liderazgo de la zona escolar por lo que las puntuaciones obtenidas se presentan de manera conjunta sin hacer análisis de casos específicos, ya que desde esta perspectiva se busca abrir camino a investigaciones posteriores.

La tabla 2 muestra los hallazgos sobre el liderazgo transformacional, con sus respectivas medias a nivel general, por dimensión e ítems. Los docentes valoran con más alto puntaje, a partir de su percepción, que el líder les da un trato personal y no exclusivamente como parte de un equipo de trabajo, manifiesta seguridad que se lograrán las metas y resultados esperados, se comunica con emoción respecto a los resultados que se deben lograr, infunde respeto por su forma de actuar y analiza los efectos de tipo moral y ético de sus decisiones.

Por el contrario, los indicadores con menor puntaje son aquellos relacionados con fomentar en los docentes que visualicen las situaciones problemáticas desde diversos puntos de vista, recomienda formas novedosas y distintas para realizar el trabajo, antepone el interés del grupo sobre el propio, comenta lo que para él son sus valores y creencias primordiales, reexamina las hipótesis críticas para preguntarse si son apropiadas y en lo individual considera a cada uno como especial y diferente al resto.

Se observa de manera general que el director se enfoca más en los docentes como personas que como parte de su tarea, actividades o desempeño, de tal manera que la dimensión con el promedio más alto es la motivacional inspiracional con una media de 3.43 y el más bajo la estimulación intelectual con un promedio de 3.07 puntos. El liderazgo transformacional al promediar todas las dimensiones obtuvo un promedio general de 3.25 puntos.

Tabla 2.

Media por dimensión e ítem del Liderazgo Transformacional

Dimensión/Ítems	Media	Desviación Estándar
IIA INFLUENCIA IDEALIZADA COMO ATRIBUTO	3.29	0.58
Me siento orgullosa de trabajar con él (ella)	3.39	0.75
Actúa de manera que se gana mi respeto	3.50	0.65
Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	2.95	0.93
Genera una sensación de poder y confianza	3.34	0.79
IIC INFLUENCIA IDEALIZADA COMO CONDUCTA	3.21	0.55
Habla de sus valores y creencias más importantes	2.95	0.98
Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	3.42	0.74
Destaca la importancia de tener un sentido colectivo de misión	3.24	0.69
Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	3.24	0.72
MI MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	3.43	0.37
Habla con optimismo sobre el futuro	3.35	0.73
Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	3.55	0.53
Habla con entusiasmo sobre lo que hay que lograr	3.52	0.50
Articula una visión convincente del futuro	3.29	0.52
EI ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	3.07	0.51
Reexamina las hipótesis críticas para preguntarse si son apropiadas	2.90	0.80
Busca diferentes perspectivas al resolver problemas	3.32	0.72
Sugiere nuevas perspectivas de cómo realizar las tareas	2.98	0.76
Me hace ver los problemas desde muchos ángulos diferentes	3.06	0.70
CI CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	3.23	0.57
Dedica tiempo a enseñar y guiar	3.13	0.74
Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	3.24	0.78
Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo	3.66	0.54
Me considera con necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás	2.90	1.14
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	3.25	0.41

Nota. Elaboración propia basado en el uso de PSPP

En la tabla 3, se muestra el promedio ponderado de cada uno de los indicadores, a nivel de ítem y dimensión que conforman el liderazgo de tipo transaccional. Teniendo más puntuación promedio lo relativo a que el director les da orientación y apoyo siempre y cuando en respuesta se realice el trabajo con dedicación, les manifiesta estar complacido cuando el trabajo realizado cumple con lo que él espera y enfoca su atención a los desaciertos, reclamos y fracasos. En sentido inverso las menores puntuaciones reflejan que discute de manera particular sobre en quién recae la responsabilidad del logro del cumplimiento de los indicadores de desempeño y dirige la atención hacia los incumplimientos de las normas.

Se aprecia de manera general que fue más predominante la dimensión de recompensa contingente con una media aritmética de 3.07 puntos, mientras que la dirección por excepción activa tuvo 2.64 puntos, con un promedio total de ambas dimensiones de 2.85 lo que equivale al puntaje del estilo transaccional. Dicho valor superior a la media y cercano al obtenido por el tipo de liderazgo transformacional.

Tabla 3.

Media por dimensión e ítem del Liderazgo Transaccional

Dimensión/Ítems	Media	Desviación Estándar
RC RECOMPENSA CONTINGENTE	3.07	0.56
Me proporciona ayuda a cambio de mis esfuerzos	3.41	0.78
Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas	3.31	0.97
Discute en términos específicos quién es responsable de lograr los objetivos de desempeño	2.76	0.90
Deja claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan las metas	2.79	0.70
AEA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA	2.64	0.73
Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fracasos	2.84	0.96
Realice un seguimiento de todos los errores	2.79	0.91
Dirige mi atención hacia los incumplimientos de las normas	2.63	0.93

Centra la atención en irregularidades, errores excepciones y desviaciones de los estándares	2.31	1.06
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	2.85	0.51

Nota. Elaboración propia basado en el uso de PSPP

En la tabla 4 se ven las dimensiones de un líder que es pasivo/evitador, las cuales se basan en: dirección por excepción pasiva y laissez-faire. Todos los resultados tienen un valor menor a la media, por lo que reflejan acciones que los directores realizan muy poco o nunca, entre las que destacan el retrasar la respuesta a preguntas urgentes, evitar involucrarse cuando surgen asuntos importantes, esperar a que las cosas salgan mal antes de actuar y evitar tomar decisiones. Los resultados globales del tipo de liderazgo pasivo/evitador, muestra un total de 0.93 puntos y por dimensiones: dirección por excepción pasiva 1.15 y laissez-faire 0.71 puntos.

Tabla 4.

Media por dimensión e ítem del Liderazgo Pasivo/Evitador

Dimensión/Ítems	Media	Desviación Estándar
AEP DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA	1.15	0.77
Demuestra que cree firmemente en “sino está roto, no lo arregles”	1.23	1.21
No interfiere hasta que los problemas se vuelven serios	1.61	1.16
Espera a que las cosas salgan mal antes de actuar	0.66	0.94
Demuestra que los problemas deben volverse crónicos antes de tomar acción	1.10	1.39
LF LAISSEZ-FAIRE	0.71	0.68
Retrasa la respuesta a preguntas urgentes	0.79	1.07
Evita involucrarse cuando surgen asuntos importantes	0.69	0.92
Está ausente cuando es necesario	0.81	1.07
Evita tomar decisiones	0.55	0.88
LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR	0.93	0.63

Nota. Elaboración propia basado en el uso de PSPP

El director trabaja con los docentes de manera satisfactoria y logra cubrir de buena forma los requerimientos laborales de los profesores, así como cumplir con los requisitos de la organización. De manera general, se puede observar que los directores de la zona escolar le dan más prioridad a que sus seguidores se encuentren tranquilos en su labor y además de realizar un trabajo que resulta eficaz para la organización y administración del recurso humano; por lo que tuvo más puntaje la dimensión de satisfacción con 3.36. Por otra parte, se logró un puntaje al esfuerzo adicional de 2.35, que se puede interpretar que se dedican más a las obligaciones y responsabilidades ya adquiridas, sin involucrarse en exigencias adicionales o motivar a los docentes para su realización.

Tabla 5.

Media por dimensión e ítem del Desempeño

Dimensión/Ítems	Media	Desviación Estándar
EA ESFUERZO ADICIONAL	2.35	0.76
Me obliga a hacer más de lo que esperaba hacer	0.98	1.18
Aumenta mi deseo de triunfar	2.87	1.02
Aumenta mi voluntad de esforzarme más	3.21	0.87
E EFECTIVIDAD	3.18	0.57
Es eficaz representando a los demás ante una autoridad superior	2.77	0.82
Lidera un grupo que es efectivo	3.16	0.93
Es eficaz para satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	3.34	0.72
Es eficaz para cumplir con los requisitos de la organización	3.45	0.72
S SATISFACCIÓN	3.36	0.54
Aumenta mi voluntad de esforzarme más	3.11	0.79
Trabaja conmigo de manera satisfactoria	3.61	0.58
DESEMPEÑO	2.97	0.48

Nota. Elaboración propia basado en el uso de PSPP

Sobresale el liderazgo transformacional, en el que los sujetos son agentes de cambio, delegan responsabilidades, dan autonomía al trabajo de sus seguidores y hacen un acompañamiento a sus labores, esto se debe a que las afirmaciones que describen a este tipo de líder fueron las mejor valoradas por docentes del presente estudio, que admiten que sus directivos manifiestan más conductas, actitudes y pensamientos relacionados con este estilo.

Tabla 6.

Media por tipos de liderazgo y desempeño como autoridad

Variable	Docentes		Directores	
	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar
Transformacional	3.25	0.41	3.23	0.32
Transaccional	2.85	0.51	2.62	0.46
Pasivo/evitador	0.93	0.63	0.80	0.44
Desempeño	2.97	0.48	3.14	0.20

Nota. Elaboración propia basado en el uso de PSPP

En la tabla 6 aparece la comparación en promedio de ítems por estilo de liderazgo y de desempeño. En la primera parte de la interpretación y análisis de los cuestionarios se muestra los hallazgos de los 57 docentes y la segunda parte de la tabla corresponde a los cuestionarios de los cinco directores. Como se puede apreciar, tanto directores como docentes coinciden con mínimas diferencias, visualizando que el liderazgo preponderante es el transformacional, seguido del transaccional y con bajo puntaje el pasivo/evitador.

Lo anterior coincide con el estudio realizado a 125 directores de Costa Rica (García Martínez, et al., 2018), el de Sonora, México enfocado a 290 directores de Primaria (Miranda Esquer et al., 2015), uno más con 143 docentes Perú sobre su director (Quispe Martínez, 2020) y con el realizado en instituciones educativas en Parinacochas, Perú con 116 docentes (De la Rosa Collado et al., 2021); en estos casos se encontró que predomina el liderazgo transformacional, posteriormente el transaccional y en menor medida otros estilos, como el *laissez faire*, entre otros. Además, en el último, determinaron relación entre el nivel de liderazgo en relación con los niveles de gestión de las instituciones educativas. La mayoría

de estos trabajos utilizó el cuestionario multifactorial sobre liderazgo MLQ, que es de los más utilizados globalmente (Thieme Jara, 2005). El trabajo realizado en escuelas primarias de Yucatán, se asemeja en mayor medida a los resultados de este trabajo, al encontrar que no hay un dominio pleno de un estilo, pero sobresalen: el transformacional y transaccional (Romero, 2016).

La diversidad en su conformación y características de las instituciones educativas estudiadas, requieren una gestión del tipo transformacional, ya que son escuelas de nivel primaria, de tipo pública, en una región del sur del estado, pero ubicadas en poblaciones con características que requieren de tratamiento especial, de innovación e ingenio de los docentes, de apoyo de directivos tanto para su personal, como para sus alumnos, ya que se ubican tanto en áreas rurales como urbanas e incluso algunas en zonas indígenas. En esta posibilidad de tratar de conservar lo actual y la disyuntiva de cambio el predominio de un liderazgo transformacional con un cercano liderazgo transaccional, da pauta para equilibrar la dinámica organizacional entre nuevas formas de trabajo y el seguimiento a errores, irregularidades e incumplimiento de normas. Se da una coincidencia plena entre los resultados del presente estudio y los hallazgos de estudios previos comentados anteriormente.

Murillo Torrecilla (2006) argumenta que un líder influye en un grupo, por su capacidad de incorporar a todos quienes conforman la institución educativa en el logro de resultados, que al ejercer un liderazgo emprendedor y complaciente, genera motivación al personal docente y por ende se maximizan las prácticas de enseñanza-aprendizaje y los grados de comunicación (Peralta, 2015), logrando una dirección exitosa al marcar líneas de acompañamiento que permiten ver a la institución educativa como un lugar para compartir conocimiento encaminado a formar al personal (Torres et al., 2017), de tal forma que la dinámica del liderazgo transformador es quien permite esto.

No obstante, en 129 Centros de Educación Primaria de Tarragona, España, existen en mayor medida modelos de dirección enfocados a la organización y administración, opuesto a los menos que se enfocan en un liderazgo pedagógico (Camarero Figuerola, 2015). Además, en la región de Ponce en Puerto Rico, el liderazgo autoritario es el predominante y existe una relación significativa inversa con la motivación de los docentes millennial (Hernández Colón, 2021).

4. Conclusiones

Se concluye que de forma ligeramente superior el liderazgo transformacional es el que los resultados ponen como el primero, de mayor presencia. En segundo plano el liderazgo transaccional. A pesar de la diferencia, presenta valores cercanos, ya que la media aritmética de ambos fue muy similar. Lo cual confirma la presencia compartida de diversos estilos de liderazgo en las instituciones, con mayor o menor presencia de algunos de ellos.

Es importante destacar que, en esta investigación, el líder pasivo/evitador tuvo un promedio muy bajo con respecto a los estilos anteriores, lo cual es un aspecto positivo porque este tipo de líder se concentra solo en los trámites administrativos. También es perceptible que tanto directores como docentes tienen la misma asimilación al reconocer un liderazgo transformacional. En lo que respecta al desempeño, los resultados muestran que los seguidores se encuentran satisfechos con las actitudes y acciones de su líder, además de mostrar un alto grado de efectividad.

Los retos de la educación en el siglo XXI, obliga a las instituciones educativas a responder con un ambiente de apertura, de innovación, de cambio, con sentido humano y con un enfoque integral para el desarrollo académico y personal de los niños, que se forman como ciudadanos y futuros profesionistas. Esto puede lograrse no solo en un ámbito totalmente docente, sino también con las condiciones administrativas y de gestión por parte de los directivos que fomenten un lugar de trabajo óptimo para los maestros y personal administrativo, es por ello, que resulta por demás relevantes que los gestores educativos, los líderes de este tipo de organizaciones, tomen acciones no solo de conservar las condiciones actuales, sino enfocarse a un cambio a una transformación. Precisamente ahí, los resultados de este estudio retoman su aportación e importancia, tanto en la generación del conocimiento, como en la aportación práctica, al sugerir actividades enfocadas a fortalecer el tipo de liderazgo que ligeramente predomina en las escuelas analizadas.

Reiterando lo comentado, el liderazgo en las escuelas es un tema de relevancia e impacto en el desarrollo de las mismas, por ello es importante continuar con investigaciones sobre el trabajo colaborativo de los docentes, es decir el liderazgo compartido. De tal forma que se ejerza un liderazgo capaz de generar nuevas formas de organización y buscar investigar las misiones y visiones de las escuelas para saber por qué algunas escuelas a pesar de tener un

buen líder continúan con fallas en su desempeño de enseñanza para lograr un aprendizaje. Por lo que este tipo de investigaciones sirven como modelos para futuras propuestas de liderazgo en instituciones educativas.

Declaratoria de disponibilidad de datos

Se declara por parte de los autores que los datos utilizados se encuentran disponibles y se puede ser solicitados por correo electrónico a cualquiera de los autores.

Referencias

- Álvarez, M. (2010). La dirección escolar que tenemos, la dirección escolar que necesitamos. *Participación Educativa*, 5, 83-92.
https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=14198_19
- Ayoub Pérez, J.L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* [Tesis doctoral]. Universidad Autónoma de Madrid.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. FreePress.
- Bass, M. y Avolio J. (2009). *Multifactor leadership questionnaire* (2a. Ed.). Mind Garden.
<https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis.
- Bolívar Botía, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En Medina Rivilla, A. (1997): *El liderazgo en educación* (25-46). UNED. <https://acortar.link/VEjL8k>
- Bolívar Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista internacional de investigación en educación*, 3(5), 79-106.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>

- Bolívar Botía, A. (2010b). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Bryman, A. (1996) Leadership in Organizations. En Clegg, S.R., Hardy, C. & Nord, W.R. (1996). *Handbook of Organization Studies*. (276-292). Sage.
- Burns, M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Camarero Figuerola, M. (2015). Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona. *Revista de Ciencias de la Educación*, 2, 80-82. <https://doi.org/10.17345/ute.2015.2.692>
- Castro Solano, A. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo, Paidós.
- Carrasco Díaz, S. (2009). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos.
- Cayulef Ojeda, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE-Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 5(5),144-148. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55121025021>
- Contreras Torres, F. y Barbosa Ramírez, D. (2013) Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad católica*. 39(1), 152-164 <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- De la Rosa Collao, F., Menacho Vargas, I., Álvarez Huari, M. y Camarena Mucha, J. (2021). Efectos de estilos de liderazgo del director en la gestión de Instituciones Educativas. *South Florida, Miami Journal of Development*, 2(2), 1930-1941. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-062>
- Evans Risco, E. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativa: Caso Peruano* [Tesis doctoral]. Universidad de Valencia. <https://core.ac.uk/outputs/71040400>

Fernández, C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*. 22, 56-74. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22498>

Fuentes Cintrón, A.V. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad* [Tesis de maestría]. Universidad de Río Piedras Puerto Rico. Recuperado de <https://acortar.link/aDs7YB>

García Martínez, J.A., Cerdas Montaña, V. y Torres Victoria, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista electrónica Costa Educare*, 22(1). 8. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-1.11>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

Hernández Colón, M. (2021). Relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y la motivación de los maestros y maestras de la generación millennials. *Revista de Educación PUCP*. 30(58). <https://doi.org/10.18800/educacion.202101.009>

Hersey, G. y Blanchard, F. (2014). *Liderazgo situacional*. Ediciones Pearson.

Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile, *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Fundación Chile.

Lepeley, M.T. (2003). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. México.

Longo Martínez, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital humano*. 21 (226). 84-89. Recuperado de https://www.academia.edu/30085492/Capital_Humano_84

Maxwell, J. (1999). *The 21 indispensable qualities of a leader, becoming the person others will want to follow*. Grupo Nelson.

- Miranda Esquer, J.B., Galván Corral, A. y Valenzuela Esquer, P. (2015) Análisis exploratorio de las prácticas de liderazgo de los directores de escuelas primarias del estado de Sonora. *Memorias del XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa*. COMIE. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v13/doc/0035.pdf>
- Molero Alonso, F., Recio Saboya, P., y Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*. 22(3), 495-501. <https://www.psicothema.com/pi?pii=3758>
- Muchinsky, P.M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*. Thomson.
- Murillo Torrecilla, F.J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Eficacia y Cambio en Educación*. 4(4), 11-24. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Navarro Rodríguez, M. y Barraza Martínez, A. (2013). *Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación*. Red Durango de Investigadores Educativos A. C. Recuperado de <https://1library.co/document/lzgjgmnz-ireccion-liderazgo-modelos-procesos-gestion-claves-hacia-transformacion.html>
- Peralta Duarte, M.E. (2015). *El liderazgo que ejerce los subdirectores y su incidencia en la prácticadocente del colegio público Salvador Mendieta, colegio público Nicarao e instituto público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el semestre del año V lectivo 2015* [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/1386/1/77273.pdf>
- Quispe Martínez, P. (2020). *Estilos de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales Red 4 Callao* [Tesis de Maestría]. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d2a0db25-5288-4dcf-ab69-c4583654829e/content>

Rodríguez Jiménez, A. y Pérez Jacinto, A.O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración y Negocios (EAN)*. (82), 175-195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Romero Chicmul, F. de J. (2016) *Estilos de liderazgo en directores de escuelas primarias públicas de la zona 078 de Yucatán* [Tesis en Maestría]. Universidad Pedagógica Nacional. <http://200.23.113.51/pdf/31965.pdf>

Thieme Jara, C.P. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile*. [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma de Barcelona. <http://hdl.handle.net/10803/3958>

Torres Arcadia, C.C., Murakami, E., Rodríguez Uribe C.L. y Rodríguez Márquez A.L. (2017) *Estudiando el liderazgo directivo en escuelas en contextos vulnerables en el marco de una perspectiva transnacional*. Congreso Nacional de Investigación Educativa (COMIE). <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/simposios/2419.pdf>

Vega Villa, C. y Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno* [Tesis de pregrado]. Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y